

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA
OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza managementu vybrané sportovní akce

The Management Analysis of a Selected Sporting Event

Student: Michal Marek

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Jiří Židek

Ostrava 2013

Zadání bakalářské práce

Student:

Michal Marek

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R101 Sportovní management

Téma:

Analýza managementu vybrané sportovní akce
Management Analysis of a Selected Sporting Event

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretické vymezení pojmů
 3. Analýza managementu vybraného závodu v běhu na lyžích
 4. Shrnutí
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.

DURDOVÁ, Irena. *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2012.

ISBN 978-80-248-2529-8.


KOTLER, Philip a Kevin L. KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

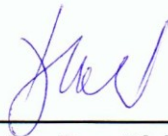
Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jiří Žídek**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014


Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně, pod vedením vedoucího práce Mgr. Jiřího Žídka, na základě odborné literatury a ostatních uvedených zdrojů.

.....*Michal Mareš*.....

V Ostravě dne 9.5.2014

1. Obsah

1.	Obsah.....	1
2.	Úvod.....	3
3.	Teoretické vymezení pojmů	4
3.1.	Management	4
3.1.1.	Top management.....	5
3.1.2.	Middle management	5
3.1.3.	Liniový management	6
3.2.	Manažer	6
3.2.1.	Osobnost manažera	6
3.2.2.	Hlavní úkoly manažera v organizaci	7
3.2.3.	Čtyři E a práce manažera	7
3.2.4.	Manažerské role	7
3.3.	Manažerské funkce	8
3.3.1.	Postupné manažerské funkce	8
3.3.2.	Průběžné manažerské funkce	9
3.3.3.	Plánování	9
3.3.4.	Organizování.....	12
3.3.5.	Vedení lidí.....	15
3.3.6.	Kontrolování	17
3.4.	Sportovní management	18
3.4.1.	Sportovní manažer	18
3.5.	Sport.....	19
3.5.1.	Sociokulturní trojčlenka.....	19
3.5.2.	Běh na lyžích	19
3.6.	Používané výzkumné metody	21
3.6.1.	Pozorování	21
3.6.2.	Analýza dokumentů	21

3.6.3. Dotazování	22
4. Analýza managementu vybraného závodu v běhu na lyžích	23
4.1. Historie závodu	23
4.2. Současná podoba závodu	24
4.3. Přípravná fáze	24
4.3.1. Organizační výbor	26
4.3.2. Ředitel závodu	27
4.3.3. Schůze Organizačního výboru	27
4.3.4. Výpočetní střediska	28
4.3.5. Stadion	33
4.3.6. Občerstvení	37
4.3.7. Kontroly	37
4.3.8. Fotograf	38
4.4. Zrušení závodu	39
4.4.1. Náhradní termín závodu	40
5. Shrnutí	41
6. Závěr	45
Seznam použité literatury	47
Seznam zkratk	49
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	50

2. Úvod

Problematika managementu už delší dobu není pouze důležitou stránkou firem a organizací, ale přenáší se i do téměř každé lidské činnosti. Nevyhnul se tomu ani sport. Bez sportovních manažerů a organizátorů sportovních událostí by sport dnes již nemohl existovat.

V této práci se budeme věnovat analýze managementu závodů v běhu na lyžích, a to konkrétně Šrubařově memoriálu.

Cílem práce je analyzovat management závodu a podat návrhy na zlepšení jeho práce do budoucích ročníků.

V roce 2014 se koná již 66. ročník tohoto závodu. Závod pořádá oddíl běžeckého lyžování TJ Frenštát pod Radhoštěm. I přes takto dlouhou tradici, se pořadatelé určitě nevyvarují veškerých pochybení. Tato práce by mohla pomoci eventuelní nedostatky odhalit, a pokusit se tak zlepšit fungování managementu. Tím by se zajistila i větší atraktivita, jak pro samotné závodníky, tak i diváky a veškerý doprovod.

3. Teoretické vymezení pojmů

3.1. Management

Anglickému pojmu „management“, tolik používanému v odborné literatuře, v denním tisku i v běžném životě, terminologicky odpovídá české slovo „řízení“ a to především řízení podniku a všech podnikových činností (výroba, prodej, vývoj, výzkum). Tímto se pojem odlišuje od užšího pojmu „řízení dílčích procesů“, zejména výrobních, technologických, aj., kde se v anglické literatuře zpravidla používá termín „control“.

V současné odborné literatuře najdeme celou škálu definic a vysvětlení pojmu „management“, které se snaží co nejpřesněji a nejvýstižněji vytyčit jeho obsahovou náplň. Podle Drückera jde o specificky americký výraz, jehož výklad je obzvláště nesnadný a je obtížné jej přeložit do jiných jazyků, dokonce i do britské angličtiny. Označuje funkci i lidi, kteří ji vykonávají a vyjadřuje nejen sociální postavení a jeho stupeň, ale také odbornou disciplínu a obor studia. Dodává také, že management je funkcí, disciplínou, návodem, který je třeba uskutečnit, a manažeři jsou profesionálové, kteří toto realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti.

Definice pojmu „management“ lze rozčlenit přibližně do tří skupin, a to na definice zdůrazňující:

1. vedení lidí (management chápeme jako vykonávání úkolů, prostřednictvím jiných; je to proces, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách, efektivně uskutečňují zvolené cíle),
2. specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky (typické činnosti vykonávané manažerem jako rozhodování, organizování, plánování, kontrolování, vedení lidí, koordinace, motivování, atd.),
3. předmět studia a jeho účel (management je soubor přístupů, zkušeností, doporučení a metod, jež manažeři používají ke zvládnutí specifických činností, směřujících k dosažení cílů organizace).

Cíle a úkoly managementu realizují manažeři. Nastává zde otázka, zda je management věda či umění - odpovědí bývá, že se manažerská práce skládá z obou. Manažer je především profese, jejíž nositel zodpovídá za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek (útvárů, kolektivů), včetně tvůrčí činnosti na jejich tvorbě a zajištění. Užívá přitom spolupracovníků.

Od manažera jako profesionála je vyžadováno zvládnutí souboru náročných rolí - úkolů na něj kladených, aby bylo zajištěno efektivní fungování organizace, dosahování stanovených cílů, kvalita produkce a stupeň prosperity. V praxi se role prolínají a podle situace jsou role více či méně preferovány. [2]

Management členíme do třech úrovní:

- top management
- middle management
- liniový management

3.1.1. Top management

Tvoří jej vrcholní manažeři, je to nejmenší skupina s nejvyšším postavením v organizaci a mají na starost plánování, celkovou výkonnost a strategii podniku. Patří zde ředitel společnosti, který se označuje jako „generální ředitel“, jemuž jsou podřízeni i další představitelé top managementu jako jsou finanční ředitel, provozní ředitel, ICT ředitel, personální ředitel a obchodní ředitel. Podle složitosti a struktury organizace se v ní mohou objevit i další top manažeři jako jsou technický ředitel, ředitel závodu, ředitel pobočky či ředitel regionu. [8]

3.1.2. Middle management

Manažeři středního managementu pracují pod vrcholnými manažery, ale zároveň mají pod sebou ještě nižší úroveň managementu. Mají na starosti organizaci vykonávaných úkolů a taktickou úroveň. Patří zde například manažer kvality, rizik, bezpečnosti, vývoje a další. [8]

3.1.3. Liniový management

Do liniového managementu patří pracovníci s řídicími kompetencemi. Řídí řadové pracovníky či konkrétní osoby, jejichž motivace a kontrola jsou hlavní náplní práce těchto manažerů. Mezi konkrétní posty patří vedoucí skladu, vedoucí účtárny či správce skladu.

V některých organizačních strukturách se používá jiné členění a můžeme se zde setkat například se štábními manažery, nebo projektovými manažery. [8]

3.2. Manažer

Na vývoj managementu a velký růst počtu manažerů měla vliv průmyslová revoluce. Do té doby vedli své menší podniky sami majitelé, kteří rozhodovali a také nesli odpovědnost za svá rozhodnutí. Rozvoj technologií, způsobený průmyslovou revolucí, vedl k růstu velikosti organizací. Majitelé byli nuceni část řídicích činností a pravomocí přenechat jiným osobám. Postupně došlo k oddělení funkcí vlastníka a manažera. Tento trend byl umocněn na konci 19. století, kdy šlo mnohým akcionářům především o zisk a ne o možnost podílet se na řízení organizace. Manažer se tedy stal „zástupcem vlastníka“. [7]

3.2.1. Osobnost manažera

Definice osobnosti manažera není v žádném případě jednoduchou záležitostí. Manažeři pracují na nejrůznějších pozicích a úrovních řízení a je otázkou, zda vycházejí z definice ideálního manažera, nebo z potřeby ideálního manažera. Příklady úspěšných manažerů nám ukazují, že i rozdílné osobnosti s řádově odlišnými schopnostmi a vlastnostmi se mohou stát velmi úspěšnými manažery. [6]

Lojda (2011, s. 10) tvrdí, že „Manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich.“

3.2.2. Hlavní úkoly manažera v organizaci

K hlavním úkolům a rysům manažerské práce patří:

- definice cíle organizace a jejích částí,
- řízení činností, nutných k dosažení cílů organizace,
- práce s rizikem,
- odpovědnost za výsledky řízené části organizace,
- vytváření organizační struktury organizace,
- práce s lidmi a prostřednictvím lidí.

3.2.3. Čtyři E a práce manažera

Z hlediska manažerské práce a jejího výkonu je třeba respektovat tzv. 4E. Jedná se o 4 velmi důležité aspekty manažerské práce:

- účelnost (effectiveness) – znamená dělat správné věci, správně vytyčovat cíle, správně definovat priority, správně se rozhodovat, atd.,
- účinnost (efficiency) – znamená dělat věci správně, řešit úkoly a problémy v souladu s nejaktuálnějšími znalostmi daného oboru (finance, lidské zdroje, organizační struktura, atd.),
- hospodárnost (economy) – dělat věci s minimalizací nákladů,
- odpovědnost (equity) – dělat věci v souladu s právem, sociální odpovědností, sociální citlivostí, dodržovat ekologické a morální normy. [7]

3.2.4. Manažerské role

Manažerské role jsou podle Mintzberga členěny na:

- interpersonální
 - představitel,
 - vedoucí,
 - zprostředkovatel,

- informační
 - monitor,
 - distributor,
 - mluvčí,
- rozhodovací
 - podnikatel,
 - řešitel konfliktu,
 - poskytovatel zdrojů,
 - vyjednávač. [2]

3.3. Manažerské funkce

Jsou to typické činnosti manažerem vykonávané. Dělí se na postupné (sekvenční, sukcesivní) a průběžné (paralelní, simultánní).

3.3.1. Postupné manažerské funkce

Tyto funkce sledují logický postup činností manažera. Poprvé byly formulovány francouzským průmyslníkem a teoretikem managementu Henri Fayolem a to následujícím způsobem:

- plánování – stanovení cílů a postupů jejich dosažení,
- organizování – zabezpečení zdrojů a dalších podmínek, nutných k dosažení cílů,
- přikazování – přidělování úkolů a instrukcí podřízeným,
- koordinace – sladování činností podřízených,
- kontrola – vyhodnocení dosažených výsledků a jejich srovnání s plánovaným stavem. [7]

Jinou klasifikaci nabízejí H. Koontz a H. Weihrich:

- plánování,
- organizování,
- rozmístění pracovníku, personální zajištění
- vedení,
- kontrola. [7]

3.3.2. Průběžné manažerské funkce

Průběžné manažerské funkce postupnými manažerskými funkcemi prostupují. Jsou to:

- analýza řešených problémů – zjišťuje se podstata problému, lze ji považovat za součást rozhodování,
- rozhodování – analýza rozhodovacího problému (nebyla považována za samostatnou funkci), výběr vhodné varianty,
- implementace – realizace rozhodnutí. [7]

3.3.3. Plánování

Lednický (2009, s. 20) tvrdí, že: „Plánování můžeme tedy definovat v obecné rovině jako stanovení cílů, prostředků a postupů podnikových činností v období před zahájením těchto činností. Plánování tvoří východisko manažerského působení a v podstatě je to rozhodovací proces zahrnující stanovení žádoucích cílů, výběr vhodných prostředků (zdrojů) potřebných k jejich dosažení, stanovení použitých postupů a definování úrovně očekávaných výsledků v daném čase.“

Význam plánování je především:

- ve zvyšování efektivity jako základu úspěšnosti aktivit manažera,
- ve snižování rizika v důsledku objektivizace a možnosti připravit se na omezení jeho negativních dopadů,
- v realizaci organizačních změn, vytváří totiž lepší představu o jejich budoucích účincích,

- v integraci úsilí, neboť umožní účinnou synchronizaci dílčích cílů a chování jednotlivých částí organizace i optimální spojení lidí
- ve vytvoření standardů výkonnosti celé organizace.

Celý proces plánování začíná u východisek (uvědomování si příležitostí a potřeb) z hlediska konkurence, přání zákazníků a předností podniku. Jsou stanoveny cíle a úkoly (konkretizují se záměry) a zajištěny v souladu s nadřazenými záměry. Následuje přijetí a zvažování předpokladů při zabezpečení nezbytných informačních zdrojů pro tvorbu plánu. Stanoví se možná alternativní řešení pro efektivní dosažení cílů, tyto řešení se zhodnotí a vybere se z nich to nejvhodnější. S návrhem plánu jsou seznámeny dotyčné útvary a pracovníci. V případě oprávněných připomínek může dojít ke korekci plánu. Formulují se návazné plány, podporující hlavní plán. Po tomto kroku se přikročí ke schválení a vydání definitivní podoby plánu. I po tomto bodě je zde ještě prostor pro korekci plánu v důsledku oprávněných připomínek pracovníků. Nakonec se zopakuje proces formulování návazných a podpůrných plánů, jež předchází schválení a vydání definitivní podoby plánu. [4]

Lednický (2009, s. 21) dělí plány:

- dle stupně obecnosti na:
 - obecné plány a obecná pravidla (strategie a taktiky),
 - souhrnné plány (určení specifických požadavků na činnosti, metody),
 - rámcová pravidla,
 - postupy (vymezení postupů i návodů k provádění určitých budoucích činností),
 - programy (souhrn cílů, taktik, postupů, pravidel, úkolů, apod., potřebných k provádění dané posloupnosti činností),
 - rozpočty (numerické stanovení očekávaných výsledků – výdaje, náklady, příjmy)
 - konkrétní plány (postupy a programy pracovišť a jejich technologie) a konkrétní pravidla (technické podmínky),
- dle délky pracovního období na:
 - dlouhodobé plány (strategické plány, podnikatelské záměry),
 - střednědobé plány (taktické),
 - krátkodobé plány (operativní řízení),
- podle oblasti řízení na:
 - plány výroby, prodeje, nákupu,
 - plány materiálových toků (energie suroviny, dopravy),
 - plány potřeby a nasazení lidí (personální plány),
 - plány finančních toků
 - plány informací (plány propagace, reklamy)
- podle charakteru (účelu, kterému plány slouží) na:
 - plány celkové (komplexní) a plány dílčí,
 - plány podnikové, skupinové, individuální,
 - plány jednoznačné a alternativní,
 - plány hlavní (základní) a plány odvozené (navazující)
 - plány rozvojové a plány omezení

3.3.4. Organizování

Další manažerská funkce navazující na plánování, bez kterého není v podstatě proveditelná. Jde o cílevědomou činnost, jejímž cílem je uspořádání jednotlivých prvků do účelného systému a jejich aktivity koordinovat tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených úkolů systému. Organizování je zaměřeno na vytváření vnitřní struktury podniku a organizační uspořádání potřebných procesů pro schopnost, co nejlépe dosahovat cílů.

Vytvoření prostředí pro efektivní spolupráci se smyslem organizování a jeho posláním následně vymezit a hospodárně zajistit plánované a další nezbytné činnosti lidí při plnění vytyčených cílů a dalších potřeb podniku.

Výsledkem organizování jsou tři hlavní body. Prvním je přidělení nositele ke každé činnosti obsažené v plánu. Druhým potom určení zodpovědnosti jednotlivých pracovníků za plnění svěřených úkolů a vymezení vztahu „nadřízený“ – „podřízený“ mezi jednotlivými transformačními místy. Třetím, ne méně důležitým výsledkem organizování, je stanovení způsobu a průběhu komunikačních vazeb mezi jednotlivými transformačními místy při výkonu jim určených činností. [4]

3.3.4.1. Organizační struktury

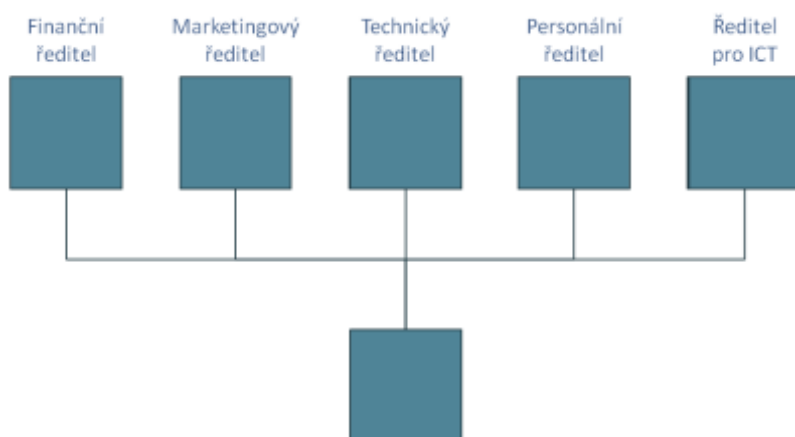
Jedná se o oficiálně kodifikované hierarchické uspořádání vztahů mezi pracovními místy v rámci organizačních útvarů a vztahů mezi útvary v rámci organizace. Určuje vztahy mezi nadřízenými a podřízenými a řeší vzájemné pravomoci, vazby a odpovědnost. Organizační struktura je nezbytná k řízení většího počtu lidí, a proto se bez něj žádná organizace neobejde. Sjednocuje podnikové činnosti, procesy a lidi, a určuje vztahy mezi nimi za účelem dosažení společných cílů organizace. Ideální organizační struktura bohužel neexistuje, existují jen organizační struktury, které optimálně využívají managementu a pracovníků k dosažení cílů organizace. [10]

Formálními organizačními strukturami jsou:

- funkcionální organizační struktura,
- liniiová organizační struktura,
- maticová organizační struktura,
- štábně-liniiová organizační struktura.

Funkcionální organizační struktura

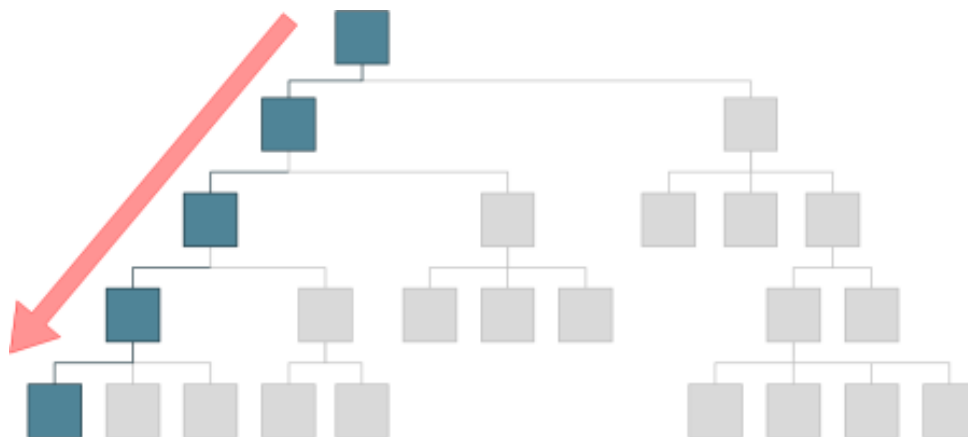
V této organizační struktuře mají pracovníci více nadřízených, a to podle oblasti fungování organizace. U této struktury nastává problém „mučednického kůlu“. Pracovník dostává od různých nadřízených odlišné příkazy a dochází tak ke konfliktu. [11]



Obr. 2.1 Funkcionální organizační struktura [11]

Liniová organizační struktura

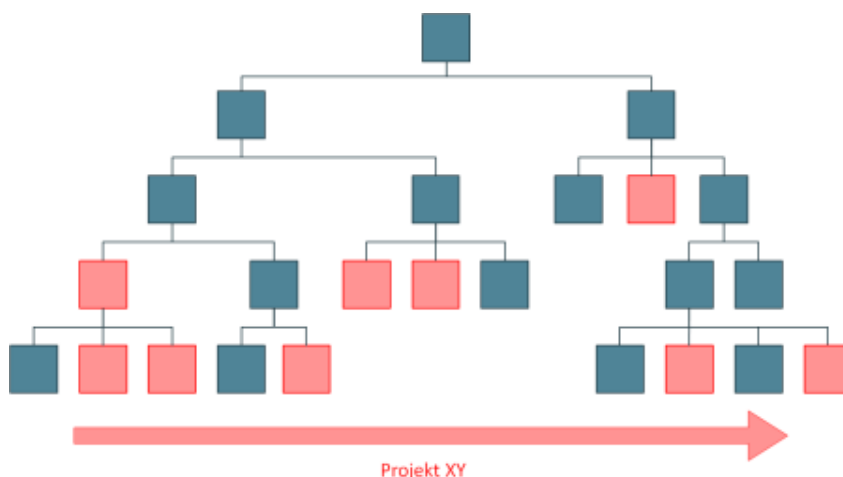
Jedná se o jednu ze základních organizačních struktur, ve které jsou pozice a vztahy nadřízenosti a podřízenosti orientovány vertikálně. Každý nadřízený má jasné podřízené a naopak i podřízení mají jasné přiděleného nadřízeného. [12]



Obr. 2.2 Liniová organizační struktura [12]

Maticová organizační struktura

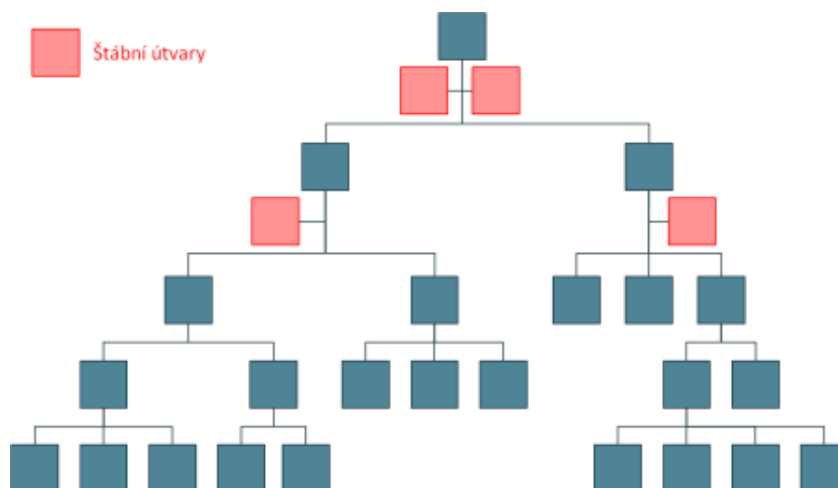
Základem je liniová organizační struktura, která je ovšem kombinovaná s horizontálně fungujícími ad-hoc vytvářenými týmy, které se věnují například speciálním projektům. Je nepostradatelná v projektově orientovaných organizacích. Pro různé projekty jsou vytvářeny odlišné týmy, vedené odlišnými vedoucími, a role jednotlivých pracovníků se také liší. [13]



Obr. 2.3 Maticová organizační struktura [13]

Štábně-liniová organizační struktura

Jako v předchozím případě je základem liniová organizační struktura, rozšířená o takzvané štábní útvary, které slouží jako podpora řídicích činností pro různé hierarchické úrovně a oblasti fungování organizace. [14]



Obr. 2.4 Štábně-liniová organizační struktura [14]

3.3.5. Vedení lidí

Vedení lidí nám představuje motivaci a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků. Je to proces, který ovlivňuje podřízené osoby pro dosažení stanovených cílů organizace.

Spočívá především:

- v uplatňování účelného stylu vedení,
- ve vhodném přidělování úkolů podřízeným pracovníkům,
- v účinném motivování podřízených,
- v efektivním způsobu komunikace,
- v objektivní kontrole činností pracovníků

Chování manažera vůči svým pracovníkům je realizováno různými styly vedení. Jsou to specificky a vyhraněně vybrané a využívané prostředky, metody, pravidla a techniky. [4]

3.3.5.1. *Styly vedení*

Autokratický styl vedení

Vedoucí pracovník komunikuje s podřízeným formou příkazů a jako zpětnou vazbu očekává hlášení o splnění zadaných úkolů. Komunikace je jednoduchá, jednoznačná, založená na autoritě vedoucího. Hrozbou podřízeným je hrozba sankcí a trestů. Tento styl vedení se využívá v krizových situacích a při jednoduché práci s málo kvalifikovanými pracovníky.

Demokratický styl vedení

K formulaci úkolů a postupů jejich řešení dochází za účasti spolupracovníků. Komunikace je v tomto případě složitější, spolupracovníkům je poskytnut prostor pro vlastní rozhodování. Ve věcech celkových má v rozhodování převahu vedoucí (je kvalifikovaný, má znalosti a zkušenosti), ve věcech dílčích tato převaha není (pracovníci jsou specializováni na jednotlivé činnosti).

Liberální styl vedení

Vedoucí pracovník figuruje pouze jako reprezentant podřízeného kolektivu. Kolektiv má volnost v činnosti a vedoucí je k němu shovívavý. Působí hlavně jako zprostředkovatel a předavač důležitých informací, podávání rad a pomoc při překonávání překážek. Při tomto stylu vedení dochází k mnoha negativním důsledkům jako prosazování vlastních zájmů, vytváření zájmových skupin a neplnění úkolů, které může přerůst až v anarchii. [2]

3.3.6. Kontrolování

Včasné a hospodárné zjišťování, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi plánem a jeho realizací, to je charakteristika a poslání kontroly. Je to zpětná vazba, podávající informace o plnění či neplnění plánu.

Kontrola není produktivní činností, avšak její výkon je nezbytný, protože jakákoliv neshoda je faktorem snižujícím produktivitu podniku. Neshody se mohou vyskytnout v různých podobách a s různými důsledky jako jsou:

- podvody a zpronevěra (finanční ztráta),
- nespokojenost zákazníků (ztráta trhu),
- reklamace (penále či úhrada škody),
- zmetky, vady ve výrobě (znehodnocení vstupu, vícenáklady na opravu).

Celý proces kontroly představuje na sebe navazující kroky. Začne se stanovením cíle kontroly, kritérii (standarty, měřítko). Dále navazuje identifikace odchylek (rozdíl mezi skutečností a standardem) a jejich analýza (odchyly mohou být pozitivní i negativní). Nakonec jsou vybrána opatření, vedoucí ke korekci odchylek, a jejich samotná realizace.

V oblasti kontroly se vyskytují 3 důležité pojmy. Prvním je kritický kontrolní bod. Je to okamžik, ve kterém je prováděno měření vykonané práce, a výsledky měření jsou srovnávány s plánem. Pojem efektivnost kontroly představuje přínosnost. Znamená to především hospodárnost při realizaci kontroly, správné načasování, kvalitu kontroly, legitimnost kontroly, projednání závěrů, jejich realizace a provázanost s dalšími manažerskými funkcemi. Žádná nebo formální kontrola, nehospodárnost, nereprezentativní či nepřesné výstupy z kontrolního systému, nesrozumitelnost výsledků kontroly, subjektivní hodnocení a samoučelnost kontroly, tvoří slabiny kontrolních procesů. [4]

3.4. Sportovní management

Čáslavová (2009, s. 18) tvrdí, „Pojem sportovní management lze chápat jako způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot, družstev, které alespoň zčásti akceptují podnikatelsky orientované chování. Dále zde jde zcela bezvýhradně přímo o způsob řízení v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných a sportovních služeb.“

3.4.1. Sportovní manažer

Činnosti sportovního manažera se neliší od činností manažera obecně, ale jsou aplikovány z jeho hlediska a to včetně jeho specifických činností.

Prostředí jeho působení je v České republice členěno do 3 sektorů:

- spolkový sektor tělesné výchovy a sportu, do kterého spadají tělovýchovné jednoty a kluby, založené jako obchodní společnosti či občanská sdružení, zastřešující sportovní organizace a další organizace na bázi veřejně prospěšných společností,
- komunální sektor, kde patří školní sportovní kluby, řízení tělovýchovných zařízení v komunální správě jako zajištění komunální péče o tělovýchovné a sportovní aktivity zdravotně postižených a seniorů,
- podnikatelský sektor kam řadíme vedení zařízení, poskytujících tělovýchovné a sportovní služby, provozované jako obchodní společnosti, či podnikání fyzickou osobou nebo v širším komplexu nabídky služeb.

Sportovní manažer může být:

- manažer na úrovni vedení sportovní činnosti, např. vedoucí sportovních družstev i jednotlivců, organizátor sportovních akcí, specialista pro uplatnění sportu ve volném času lidí,
- manažer na úrovni řízení sportovního spolku, např. člen výkonných výborů sportovních a tělovýchovných svazů, sekretáři svazů, vedoucí sportovních středisek armády či policie,

- manažer v podnikatelském sektoru, např. výroba sportovního zboží, poskytování placených služeb v tělovýchově, vedoucí fitness, pracovník reklamních a marketingových agentur pro TVS atp. [1]

3.5. Sport

Sport je jednou ze složek tělesné kultury, která spadá do obecné kultury. Existuje celá řada definic kultury. Obecně ji lze chápat jako souhrn sociálně přijatých výsledků, a to jak materiálních tak i nemateriálních, minulých i současných, přijímaných jednou generací a předávaných generacím dalším formou kulturního dědictví. [2]

3.5.1. Sociokulturní trojčlenka

Tělesná kultura vycházející z kultury obecné je souhrnem a tvorbou norem a hodnot v oblasti pohybové činnosti lidského těla, v upevňování zdraví a tělesného a pohybového zdokonalování. Jejími složkami jsou sport, tělesná výchova a pohybová rekreace.

Sport je zaměřen na dosahování vysoké výkonnosti v určité sportovní specializaci a následné uplatnění v soutěžích. Podle výkonnostní úrovně jej můžeme rozdělit na rekreační, výkonnostní a vrcholový. [2]

3.5.2. Běh na lyžích

Vznik běhu na lyžích se datuje přibližně kolem 4000 let před naším letopočtem a to kupodivu ne v severní Evropě, jak by se mohlo mnoho lidí domnívat, ale ve střední Asii. První „lyže“ sloužily k usnadnění chůze v hlubokém sněhu. Spíše než lyže, jak je známe dnes, však připomínaly sněžnice. Postupem času se ale jejich podoba měnila a začalo se využívat i skluzu. První písemná zmínka pochází z 6. století. Procopius se zmiňuje o skriffinar, v překladu klouzajících Finech. Lyže sloužily převážně k přepravě, boji a lovu. V této době se od sebe obě lyže lišily. Jedna byla kratší a sloužila k odrazu, druhá delší a používala se na skluz. Zároveň měli lyžaři v ruce jednu dlouhou tyč, kterou se mohli jednak odrážet, ale i lépe držet rovnováhu. První závody se uskutečnily již v 17. století v Norsku. Tento sport se objevil hned na prvních zimních olympijských hrách v Chamonix 1924. [5]

V současné době je běh na lyžích kromě závodní činnosti také velmi oblíbenou tělocvičnou aktivitou, prováděnou širokou veřejností. Svou popularitu si získal nejen svým pozitivním vlivem na zdraví a posílení kondice, protože je to pohyb, u kterého zapojujeme celé tělo, ale i díky pobytu v přírodě a nádherným panoramatům, s nimiž se na mnoha tratích můžeme setkat.

Existují dva základní styly běhu na lyžích – klasický a volný.

Klasický styl

U klasické techniky se lyžař pohybuje buďto střídavým během, u kterého střídá odrazy levé a pravé lyže s odpichy opačné hole, nebo jízdou soupaž. Tu tvoří záběr obou holí, s možným odrazem jedné z nohou. Na obrázku 2.5 můžeme vidět rozfázovaný střídavý běh.



Obr. 2.5 Střídavý běh [15]

Na závodech, ale i tréninkových tratích je pro klasickou techniku stopa – dvě paralelně vytlačené dráhy, které vedou lyžařovy lyže a usnadňují mu jízdu. V závodech klasickou technikou se nesmí používat volný styl – bruslení, pod hrozbou diskvalifikace.

Volný styl

Oboustranné bruslení se poprvé objevilo na zimních olympijských hrách v Innsbrucku roku 1976. Lyže jsou při tomto stylu jízdy pokládány do „V“. Existuje více druhů bruslení, které lyžaři používají v závislosti na změnách profilu trati.



Obr. 2.7 Bruslení [16]

3.6. Používané výzkumné metody

Při výzkumu existuje vždy několik možností sběru dat. Těmi hlavními jsou pozorování, analýza dokumentů a dotazování. Data mohou být sbírána osobně, telefonicky, poštou či online.

Při výběru varianty musíme zohlednit:

- výzkumné potřeby a záměry,
- finanční a časové možnosti.

Můžeme také využít již sesbíraná data, ale v takovém případě se hovoří o sekundárním výzkumu či sekundární analýze dat. [17]

3.6.1. Pozorování

Vždy existuje rozdíl mezi tím, co si lidé myslí nebo tvrdí, a tím, co skutečně dělají a jak se chovají. Tato metoda nám umožňuje zachytit skutečnost. Můžeme pozorovat jednotlivé jevy a procesy, které bychom nebyli schopni odhadnout.

Pozorování dělíme na:

- zúčastněné, což je metoda, při které je pozorovatel jedním přímým účastníkem procesů a jevů, které pozoruje,
- nezúčastněné, kdy pozorovatel sleduje jevy nezáujatě z odstupů, v jejich přirozeném prostředí (naturalistické pozorování), někdy také pozorování, kdy samotní účastníci nevědí, že jsou pozorováni (skryté pozorování). [17]

3.6.2. Analýza dokumentů

V některých případech se není možné přímo dotázat, proto využíváme data a výpovědi z minulosti. Představuje je jakýkoliv artefakt z minulosti, který nebyl vytvořen pro účely našeho výzkumu, jako například osobní deníky, korespondence, historie prohlížení na internetu atd. Tato metoda bývá velmi náročná, ale při použití adekvátních zdrojů může přinést nejzajímavější výsledky. [17]

3.6.3. Dotazování

Dotazování je v kvantitativním sociálně-vědním výzkumu bezpochyby nejčastější variantou sběru dat. Konkrétně je to dotazník, který má řadu výhod jako:

- nízké náklady,
- časová úspora,
- malá náročnost vzhledem k počtu dotazovaných,
- možnost opakovaného využití,
- anonymita,
- reprezentativnost výsledků,
- vysoká standardizace umožňující statistickou analýzu dat.

Využití však dotazování nachází i v kvalitativním výzkumu. V tomto případě se namísto dotazníku využívá strukturovaný, polo-strukturovaný nebo nestrukturovaný rozhovor.
[18]

4. Analýza managementu vybraného závodu v běhu na lyžích

V této práci budeme analyzovat management závodu Šrubářův memoriál, jež se koná v Beskydech, a to konkrétně na Pustevnách. V tomto roce se koná již 66. ročník. Jedná se o krajský závod, přičemž sobotní závod žákovských kategorií je zařazen do seriálu „Hledáme nové talenty“.[Příloha č.2. Propozice]

4.1. Historie závodu

Šrubářův memoriál patří k nejznámějším a nejpoblárnějším závodům v běhu na lyžích nejen na Pustevnách, ale i v celém Moravskoslezském kraji. Má dlouholetou tradici. Koná se již od roku 1949 a to na počest lyžaře, který se stal obětí boje proti fašismu, Jana Šrubáře. Jan Šrubář (17.12.1885 - 07.02.1943) pocházel z Frenštátu pod Radhoštěm a úspěšně závodil na místních i zahraničních závodech. Roku 1940 byl zatčen, a po celou dobu jeho pobytu ve vězení byl mučen a fyzicky týrán. Jeho muka dokládá i nápis, který vyryl do zdi „Trpěl Šrubář“. Roku 1942 byl odsouzen k trestu smrti. Toho dne se však nedožil, protože zemřel den před popravou na otravu krve, způsobenou hnisajícími ranami. Jan Šrubář byl považován za jednoho z nejodvážnějších a nejnebezpečnějších bojovníků proti nacismu.

Prvních deset let své existence se závod jezdil jako štafetový. Poté se přistoupilo ke změně a závodilo se pouze po jednotlivcích. V posledních letech se závody pořádají jako dvoudenní. Do roku 2009 se konaly v sobotu závody pro všechny věkové kategorie od dětí až po dospělé. V neděli závodili pouze dospělí a veteráni a to na trati dlouhé 50km. Závodní okruh na Pustevnách má 5km. To znamená, že se závodilo na deset kol, a po projetí prvního závodníka cílem, se okruh uzavřel. Závodníci se ztrátou jednoho či více kol museli taktéž projet cílem a další okruhy se jim už do výsledků nepočítaly. Nejlepší dospělí závodníci, kteří chtěli absolvovat oba dny závodu, museli zvládnout sobotních 30 kilometrů a v neděli dalších 50, což je opravdu velmi náročné i pro trénované jedince. Organizátoři se tedy rozhodli podobu závodu změnit. [19]

4.2. Současná podoba závodu

Od roku 2010 se tedy nejedná o takovou porci kilometrů jako v předchozích letech, ale v sobotu se jede hlavní závod na 25 km klasicky a v neděli 25 km volně. Nedělní závody se také rozšířily o závody dětí. Závody jsou vyhodnocovány jednotlivě a celkově za oba dva dny. [19]

4.3. Přípravná fáze

Kalendář závodů v Moravskoslezském kraji se dává dohromady už v letních měsících. Datum konání je dáno historicky, a to konkrétně na začátek února, kdy zemřel mučedník Jan Šrubař. Tento závod má přednost volby termínu před dalšími závody v kraji. Bohužel nejde zajistit, aby termín nekolidoval s dalšími podobnými závody v celé České republice, protože zde existují dva seriály dálkových běhů. Konkrétně jsou to SkiTour a Stopa pro život, které dohromady tvoří devět závodních víkendů, počínaje Jizerskou padesátkou v polovině ledna. [20]

Letošní 66. ročník byl naplánován na 8. a 9. února. V tento den se nekonal žádný podobný, konkurenční závod v okolí.

Závodní tratě na Pustevnách nepatří k těm nejpřístupnějším. Přeprava ať už materiálu, tak i osob, může být realizována dvěma způsoby a to buď lanovou dráhou, nebo automobily. Lanová dráha je na Frenštátské straně Pusteven, je tudíž využívána spíše místními. Ostatní kluby a závodníci upřednostňují cestu automobily z druhé strany od Prostřední Bečvy. Je to pohodlnější způsob přepravy. Lanová dráha je také dost drahá. Frenštátští závodníci a trenéři mají lanovou dráhu hrazenou oddílem, který má, díky dobrým vztahům se Skialpinem Pustevny, levnější jízdné. [vlastní zpracování]

Oběma způsoby se však lze dostat pouze 250 metrů od stadionu, na který vede cesta do strmého kopce. Z tohoto důvodu je třeba zajistit přepravu těžších břemen pomocí skútru či rolby.



Obr.4.1 – mapa příjezdu [vlastní zpracování pomocí mapy.cz]

Na obrázku 4.1 můžeme vidět 3 hlavní body:

- A – Stadion závodu,
- B – Horní stanice lanové dráhy,
- C – Vykládací místo.

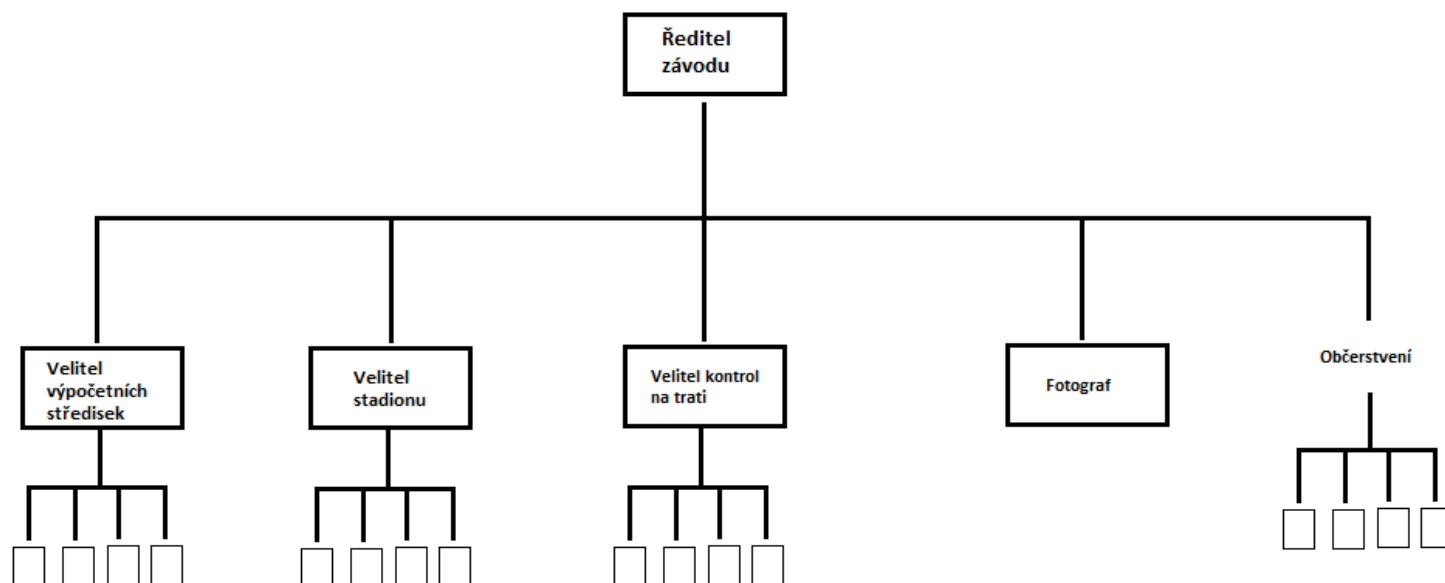
Od bodu C již vede cesta do prudkého kopce, v zimě zcela zasněženého, kde se již auta nedostanou a všichni musí po svých. Parkoviště se nachází přibližně 300 metrů před vykládacím místem a dále jsou pouze soukromá parkoviště hotelů. [vlastní zpracování]

4.3.1. Organizační výbor

Jádro organizačního výboru tvořilo 6 lidí, kteří měli na starosti jednotlivé úseky činností. Vrcholným představitelem je ředitel závodu Ing. Libor Mikeska. Kromě pozice top manažera se také stará o webové stránky závodu. Funkci sekretáře zastává předsedkyně pořádajícího oddílu běžeckého lyžování ve Frenštátě pod Radhoštěm, Mgr. Alena Lavičková. Bude také přítomna u prezentace hlavního závodu. Pan Lubomír Mazoch je také jednou z hlavních postav při organizování závodu a přímo v dějišti bude hlavním, a také jediným oficiálním fotografem. Výpočetní střediska bude mít na starost paní E. Hanzelková, velitelem stadionu bude její manžel, pan J. Hanzelka, a velitel kontrol na trati paní Jaroslava Černochová. Poslední oddíl – občerstvení, nebyl zařazen pod stadion a zodpovídá se tedy pouze panu Mikeskovi. [Příloha č.3 – personální obsazení]

4.3.1.1. Struktura OV

Na obrázku 4.2 můžeme vidět, jak v současné době vypadá organizační struktura závodu. Nejvíce se tato struktura podobá liniové OS. Fotograf, jako jednotlivec, nebyl zařazen pod žádnou širší složku. Úsek Občerstvení, nemá žádného velitele úseku, a taktéž je mu nadřízený pouze ředitel závodu. Paní Lavičková, sekretář závodu, je přítomna u prezentace a z tohoto důvodu zařazena pod Výpočetní střediska.



4.3.2. Ředitel závodu

Již s dostatečným předstihem oznámil dlouholetý ředitel tohoto závodu a bývalý předseda pořádajícího oddílu ve Frenštátě pod Radhoštěm, Ing. Josef Káňa, že s pořádáním tohoto tradičního závodu končí. Na jeho místo nastoupil Ing. Libor Mikeska. Ten působil již spoustu let v organizačním výboru tohoto závodu. Účastnil se také organizace dalších závodů na Pustevnách, jako bylo MČR v běhu na lyžích žactva či Olympiáda dětí a mládeže. Má tedy spoustu zkušeností s organizováním závodů. Roli ředitele závodu si vyzkoušel již na přespolním běhu „Okolo frenštátských můstků“. Hlavní pozice u závodu v běhu na lyžích se mu doposud vyhýbala. Je to určitě náročnější, ale zároveň je to i nová příležitost, jak pozměnit tvář Šrubařova memoriálu.

Pan Mikeska má jako ředitel závodu na starosti všechna důležitá rozhodnutí. Koordinuje všechny úseky i jednotlivce, aby bylo v den závodu vše přichystáno a nenastal žádný problém. Organizoval přípravnou schůzi a osobně obvolával navržené pořadatele s prosbou o pomoc s organizací závodu. Všechny pozice zůstaly, až na pár drobných změn, obsazeny stejně jako v minulých letech. Jsou to především členové oddílu lyžování ve Frenštátě pod Radhoštěm, rodiče místních závodníků a ostatní příznivci a nadšenci běžeckého lyžování, kteří pomáhají s pořádáním závodů a patří jim nemalý díl zásluh. [rozhovor s L. Mikeskou]

4.3.3. Schůze Organizačního výboru

První, a zároveň také jediná schůze organizačního výboru se konala až 2. 1. 2014. Účastnili se jí pouze čtyři hlavní organizátoři a zapisovatel. Konkrétně to byl současný ředitel závodu Ing. Libor Mikeska, bývalý ředitel závodu Ing. Josef Káňa, sekretář závodu Mgr. Alena Lavičková, spoluorganizátor a fotograf pan Lubomír Mazoch a pozorovatel Michal Marek.

Pořadatelé se na přípravné schůzi domluvili na konečné podobě propozic. Ty následně vyvěsili na oficiálních webových stránkách závodu. Propozice viz Příloha č. 1

Schůzi vedl Libor Mikeska. Měl připraveno několik bodů, které prezentoval, sdělil svůj pohled na věc, a poté se mohl kdokoliv z přítomných vyjádřit k tématu. V tomto ohledu byl velmi cenným členem Josef Káňa, který má spoustu zkušeností s organizováním Šrubařova memoriálu, ale i dalších závodů, ať už v běhu na lyžích, přespolním běhu či cyklistice. Pan Mikeska při schůzi uplatňoval demokratický styl řízení. [Vlastní pozorování na schůzi OV]

Další schůze se již nekonala. Pan Mikeska měl pouze osobní schůzku s paní Lavičkovou a panem Mazochem. Na této schůzce se probíraly ceny pro závodníky a dárky, které obdrží účastníci hlavního závodu při prezentaci. Veškerá další komunikace pana Mikesky s organizátory probíhala telefonicky, nebo pomocí e-mailů. [emailová komunikace s L. Mikeskou]

4.3.4. Výpočetní střediska

Jak se organizátoři domluvili na přípravné schůzi, výpočetní středisko závodu mládeže a hlavního závodu budou v letošním roce oddělena. Bude potřeba více počítačové techniky, zato by měl být zabezpečen plynulejší chod a výpočtáři se budou moct soustředit jen na svou sekci závodu. Výpočetní střediska mají na starost prezentaci závodníků, výběr startovního, vyvěšování startovních a hlavně také výsledkových listin.

Velitelem této sekce je paní E. Hanzelková. Každé z výpočetních středisek by měl představovat ideálně tříčlenný tým. Pan Mikeska měl s jistotou domluvené pouze 2 organizátory na jedno středisko. U výpočetního střediska mládeže to byli pan D. Jalůvka a paní L. Besedová. U hlavního závodu pan J. Fajkus a sekretář závodu paní Alena Lavičková. [Příloha č.3 – personální obsazení]

4.3.4.1. Startovné, registrace, prezentace

Pořadatelé se dohodli, že výše startovného zůstane stejná jako v předcházejících letech. Pro mládežnické kategorie to je při registraci předem 30 Kč a při registraci na místě 60 Kč. U hlavního závodu to bude 200 Kč na 1 den a 300 Kč na oba závodní dny při předběžné registraci, při registraci na místě bude k částce připočteno 50 Kč.

Registrace předem budou možné až do čtvrtka 6.2 do 24 hodin. Poté už organizátoři nejsou povinni přihlášky přijímat. Pan Josef Káňa upozorňoval, že lidé budou psát a volat i po konci termínu, ale je pouze na dobré vůli organizátorů, zda je přijmou, či nikoliv. [Vlastní pozorování na schůzi OV]

Přihlašování bylo spuštěno 12.1, a probíhalo dvěma způsoby. Nejjednodušší jak pro organizátory, tak pro přihlašující, bylo vyplnit online přihlášku na stránkách závodu <http://srubaruv-memorial.webnode.cz/>. Stačilo jen doplnit dotazované informace. Druhou cestou bylo přihlašování přes e-mail oddílu TJ Frenštát tjfrenstat@quick.cz. [19]

Startovné organizátoři vybírají až na místě, společně s prezentací. Prezentace hlavního závodu a závodu mládeže bude rozdělena jak časově, tak místně. V prostoru startu jsou k dispozici 2 chatky, v nichž bude prezentace odděleně probíhat. Pro závod dětí 8:15-9:15 a dospělí se mohou prezentovat od 9 do 10 hodin.

Účastníci závodu, kteří platí vyšší startovné (hlavní závod) obdrží od pořadatelů dárek. Bývala to trička, pásky na lyže, šatky či v posledním roce čelenky. Pořízení čelenek však bylo pro pořadatele velmi nákladné a výrazně přesáhli původně vymezený rozpočet.

V úvahu pro tento rok připadaly pásky na lyže, které se lyžařům vždycky hodí nebo trička, jejichž velkým zastáncem byl bývalý ředitel závodu pan Josef Káňa.

I v případě triček existovaly dvě varianty – bavlněné tričko a funkční tričko. Funkční tričko by představovalo lepší dárek, organizátoři ale museli hledět i na náklady. Domluvili se tedy na vypracování kalkulace na oba druhy triček, přičemž kalkulaci na bavlněná trička zajistí Lubomír Mazoch, a na funkční trička Radomila Bryknarová. Ta vlastní obchod se sportovním vybavením a dlouhodobě spolupracuje s místním oddílem. [Vlastní pozorování na schůzi OV]

4.3.4.2. Finance

Finanční stránku závodu má na starosti sekretář závodu paní Alena Lavičková. O výdajích ale rozhoduje ředitel závodu pan Mikeska.

Závod je finančně sponzorován potomky Jana Šrubaře, rodinou Šrubařů. Pro tento ročník poskytli částku 65 000 Kč. Je to částka dostatečná pro řádné uspořádání závodu a všechny náklady s ním spojené. V předchozím ročníku se výdaje vyšplhaly až na 80 000 Kč, přitom rozpočet byl stejný jako v letošním roce. Rozdíl tedy činil přibližně 15 000 Kč a tuto částku rodina Šrubařů doplatila. Organizátoři museli sponzorům poskytnout účetní záznamy, aby si ověřili, jak jsou jejich finance vynakládány.

Sponzor přislíbil podporu až do 70. ročníku závodu. Znamená to, že s letošním 66. ročníkem je to pět let. Je to ještě dlouhá doba a organizátoři mají ještě spoustu času na vyřešení tohoto problému.

V minulém roce se vydělalo na startovném 25 560 Kč. S podobnou sumou se počítá i v letošním roce. Vybrané startovné se nevkládá zpátky do závodu, ale je poskytnuta oddílu běžeckého lyžování TJ Frenštát pod Radhoštěm, který závody pořádá. [Vlastní pozorování na schůzi OV]

4.3.4.3. Kategorie

Pořadatelé vypsalí celkem 19 kategorií. 6 pro hlavní závod a zbylých 13 pro závod dětí a mládeže. Ty mají své kategorie vždy po dvou ročnících narození, jak je předepsáno ve stanovách a pravidlech SLČR (Svaz lyžařů České republiky). [Vlastní pozorování na schůzi OV]

Kategorie	Ročník	Trat'
Benjamínci	08 a mladší	0,4 km
Minižákyně	06 – 07	0,4 km
Minižáci	06 – 07	0,4 km
Nejmladší žákyně	04 – 05	1 km
Nejmladší žáci	04 – 05	1 km
Žačky mladší	02 – 03	2 km
Žáci mladší	02 – 03	2 km
Žačky starší	00 – 01	4 km
Žáci starší	00 – 01	4 km
Dorostenky mladší	98 – 99	5 km
Dorostenci mladší	98 – 99	10 km
Dorostenky starší	96 – 97	10 km
Dorostenci starší	96 – 97	15 km

Tab. 4.1 Kategorie mládež - vlastní vyhotovení

U hlavního závodu jsou vypsány 2 ženské a 4 mužské kategorie. Je to kvůli nízké účasti žen, která provází nejen tento závod, ale i celé české lyžování.

Ženy, Juniorky	79 – 95	25 km (5x5km)
Muži, Junioři	79 – 95	
Ženy starší	78 a starší	
Muži starší	65 – 78	
Veteráni mladší	55 – 64	
Veteráni starší	54 a starší	

Tab. 4.2 Kategorie hlavní závod – vlastní vyhotovení

4.3.4.4. Časomíra

Pořadatelé mají k dispozici měřicí čipy, které budou na závod použity. Nemohli se však dohodnout, zda je použít i u mládežnických kategorií, či pouze u hlavního závodu. Tato skutečnost se během schůze několikrát změnila se závěrem, že mládežnické kategorie, jenž pojedou pouze 1 kolo, budou měřeny ručně, a kategorie od dorostenců budou mít čipy.

K tomuto způsobu měření je však zapotřebí zkušená obsluha celého zařízení. V minulosti se stalo, že s časomírou nastaly problémy, a byl potom velký problém zajistit regulérnost závodu. K pochybením docházelo jak na straně obsluhy, tak na straně samotného zařízení. Proto chtěli organizátoři najít zkušeného technika, který by se o zařízení postaral.

Byla domluvena i kontrola čipů. Nefunkční kusy měly být opraveny nebo vyřazeny. Zároveň se kontrolovala čísla čipů, aby nedošlo k záměně. Při příliš nízkých teplotách se také stávalo, že čipy zamrzaly. To je ale otázka počasí, které organizátoři ovlivnit nemohou.

Na okruhu se budou nacházet tři měřicí místa. První bude několik metrů za startovní čarou. Při projetí tohoto bodu by se závodníkovi měla spustit časomíra. Každý ze závodníků by tedy měl skutečně stejně dlouhou trať a závodníci na zadních startovních pozicích by tak nenabrali větší ztrátu již na startu závodu.

Druhým kontrolním místem by byl průjezd do dalšího kola. Právě toto měřicí místo se při minulém ročníku nepovedlo zprovoznit. Pořadatelé budou díky tomuto měření lepší přehled o pohybu závodníků na trati, a závodníci budou moci porovnávat časy svých jednotlivých kol na výsledkové listině.

Posledním měřeným místem je cíl. Průjezd do dalších kol bude uzavřen 1,5 hodiny po startu poslední vlny závodníků. Po tomto limitu budou všichni směřováni do cíle. Závodníci s menším počtem kol budou automaticky řazeni za ty s větším počtem kol, i když projedou cílovou měřicí branou dříve. [Vlastní pozorování na schůzi OV]

4.3.5. Stadion

Velitelem Stadionu je pan J. Hanzelka. Ten má pod sebou největší skupinu pořadatelů. Spadá sem takřka vše, co se odehrává na stadionu, tedy hlavním dějišti závodu. Od vyjetí tratí, moderátora, zdravotníka, výdaje a sběru čipů, startu až po cíl.

Bylo potřeba zkontrolovat stav a funkčnost některého vybavení jako zvukové techniky a venkovních stanů. Kontrolu prováděl pan Mgr. Jiří Novotný. Při ní bylo zjištěno poškození jednoho ze stanů, který byl zapůjčen skokanskému oddílu ve Frenštátě pod Radhoštěm. Kompletní opravu stanu, tedy jak práci, tak i materiál, uhradil jeden ze sponzorů závodu, firma EPO s.r.o. [emailová komunikace s L. Mikeskou]

Venkovní stany se využívají k prodeji očerstvení, ale i jako místo, kde se mohou závodníci zahřát či převléct. Od pana Káni zazněl i návrh na rošty s ohni, nebo jiný tepelný zdroj, u kterého by se mohli závodníci i diváci v případě mrazu ohřát. [Schůze organizačního výboru]

4.3.5.1. *Tratě*

Dohled nad úpravou trati měl na starost pan Jiří Schwarz. Tratě na Pustevnách upravuje Skialpin Pustevny, který se stará o celé lyžařské středisko včetně lanové dráhy a vleků. Pan Schwarz řadu let provozoval „Bufet u lanovky“ a se zaměstnanci Skialpinu se dobře zná. Není pro něj tedy problém zajistit vyjetí závodních tratí přesně podle požadavků pořadatelů.

Každoročně se závod pořádá na oficiálních závodních tratích. Nejmladší kategorie závodí pouze na stadionu, kde je pro ně vytvořen dvě sta metrů dlouhý okruh. Starší kategorie mají potom k dispozici tratě o délkách jeden, dva, čtyři a pět kilometrů. Mapa tratě i s profilem viz Příloha č.2

Pro letošní ročník se připravovala změna trati hlavního závodu na 25 km. Při dostatečném množství sněhu by závodníci objeli pouze 1 okruh na původní trati a následně sjeli na „Okruh kolem Zmrzlého“, který by museli absolvovat dvakrát. Klasické tratě patří k velmi náročným a tímto krokem by se závod zjednodušil, a také ztraktivnil širšímu

okruhu závodníků. Byla by však potřeba zajistit více kontrol na trati, a zamezit také pohybu nezávodících lyžařů na trati. [Vlastní pozorování na schůzi OV]

4.3.5.2. Start

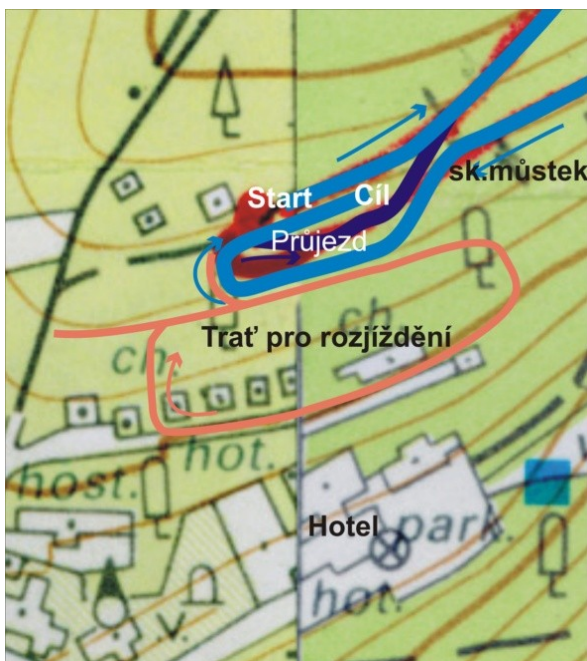
Na startu bude působit šestičlenná sestava pořadatelů. Nejprve jsou závodníkům vydány čipy podle jejich startovních čísel a je také zaznamenána jejich přítomnost na startu. To mají na starosti paní Radomila Bryknarová a paní S. Bunčková. [Příloha č.3 – personální obsazení]

Tradičně jako každý rok budou starty všech kategorií hromadné. Start nejmladší kategorie je naplánován na 10 hodin a start hlavního závodu na 11 hodin. To znamená, že všech 13 mládežnických kategorií bude muset odstartovat v průběhu jedné hodiny. Mezi starty bude tedy jen několik minut a závodníci se mezi sebou nemohou promíchat, aby se zachovala regulérnost závodu. Proto budou přítomni pan Jaroslav Beseda a pan V. Zela jako řazení před startem, a následně ještě pan Petr Lavička, který bude řadit závodníky přímo na startu a zároveň je to poslední kontrolní bod proti promíchání závodníků.

Posledním členem týmu na startu je samotný startér pan Jiří Novotný. Jeho povinností je dodržet stanovené časy, protože posunutí jednoho ze startů by mělo za příčinu posunutí i dalších přesně naplánovaných startů a zdržení celého závodu.

Pořadatelé se během schůze nemohli dohodnout, zda zařadit kategorie dorostenců mezi startovní vlny hlavního závodu či nikoliv. Oproti minulým letům nepojedou všichni pouze jeden pětikilometrový okruh, ale i dva, a starší dorostenci dokonce tři okruhy. Je tedy nutné naplánovat starty tak, aby hlavní kategorie nestartovaly zrovna v okamžiku, kdy budou dorostenci projíždět do dalších kol. To je samozřejmě velmi náročné s ohledem na rozdílnou výkonnost závodníků. [Schůze organizačního výboru]

Na obrázku 4.2 můžeme vidět, jak je na tratích řešen průjezd do dalších kol, ale také tratě na rozjíždění, jež jsou závodníkům k dispozici pod stadionem.



Obr. 4.3 Tratě na stadionu [19]

4.3.5.3. *Cíl*

Měření a zapisování časů v cíli má na starosti šestičlenná skupina rozhodčích. Zaznamenání dojezdu všech závodníků a jejich časů je při hromadných startech velmi náročné a z tohoto důvodu je takto skupina tak početná. Minimálně 2 z cílových rozhodčích musí být odborně vyškoleni a jsou jimi paní Jaroslava Káňová a paní Milena Novotná. Jejich tým potom doplňují Z. Murasová, K. Adamčíková, M Hrachová, R. Mráz a S. Srníčková.

Protože hlavní závod bude měřen pomocí čipů, pozornost této skupiny směřuje k závodům mládeže. V cíli budou k dispozici ještě dva sběrači čipů. Tyto pozice zatím nebyly obsazeny. Pokud pan Mikeska pozice neobsadí, mohou se tohoto úkolu ujmout pořadatelé ze startovního týmu. [Příloha č.3 – personální obsazení]

4.3.5.4. Moderátor

V letošním roce nebude osloven profesionální komentátor, jak tomu při jednom ročníku Šrubařova memoriálu bylo, ale tuto funkci obsadí paní P. Mynářová. Volba domácího komentátora byla upřednostněna kvůli úspoře peněz, jež se poté mohou využít účelněji. Má už více zkušeností s komentováním závodů. Komentovala mnoho závodů na horských kolech či v dublonu, které pořádá spolu se svým manželem, ale i některé krajské závody v běhu na lyžích.

Kromě moderování závodu bude paní Mynářová vyhlašovat i tombolu pro děti a také výsledky závodu.

Vyhlášení výsledků mládežnických kategorií proběhne během hlavního závodu. U kategorií žactva, se bude muset z důvodu zařazení do seriálu „Hledáme nové talenty“, vyhlašovat kromě standardních kategorií, také po jednotlivých ročnících. Vítězové jednotlivých kategorií budou vyhlašováni každý den zvlášť a obdrží od pořadatelů věcné ceny. Výsledky obou závodních dnů budou také sečteny a budou vyhlášeni celkově nejlepší závodníci všech kategorií, kteří vyhraji pohár. Vítězové jednotlivých ročníků vyhlášených jako součást seriálu „Hledáme nové talenty“, obdrží dále jen diplom. Ohodnotit znovu tyto děti by znamenalo větší investici do cen, a tím i ohrožení stanoveného rozpočtu.

Pro děti do kategorie starších žáků je připravena tombola. Ta bude losována podle startovních čísel a každý závodník vyhraje alespoň malou drobnost. Tombola se bude konat pouze v sobotu, a to v době, kdy bude probíhat hlavní závod. [Vlastní pozorování na schůzi OV]

4.3.5.5. Zdravotní služba

Závod nebude mít svého zdravotníka, ale byl domluven zdravotník horské služby, který bude v případě úrazu či jiných zdravotních problémů k dispozici.

Závodníci, pořadatelé i doprovod s platným průkazem Svazu lyžařů České republiky jsou pojištěni. Ostatní se závodu účastní na vlastní nebezpečí. [Vlastní pozorování na schůzi OV]

4.3.6. Občerstvení

Tato sekce nebyla zařazena pod velitele stadionu pana Hanzelku, ale fungovala samostatně bez jakéhokoli řídicího pracovníka

Občerstvení pro závodníky bude k dispozici na třech místech. Prvním místem je průjezd do dalších kol. Tam budou připraveny čaje, iontové nápoje a typické pokrmy, které slouží k doplnění ztracené energie, vitamínů a minerálů. Budou to například banány, čokoláda, hroznový cukr, sušené ovoce a další.

Pozice zatím nejsou obsazené, jedinou potvrzenou je paní Radomila Bryknarová. V ideálním případě by k sobě potřebovala další tři lidi.

Druhým občerstvovacím místem je prostor cíle. Zde závodníci obdrží nápoj a tatranku. O to se postará paní Blechová, která by k sobě potřebovala alespoň jednu pomocnou ruku.

Posledním místem je bufet, jenž bude stát v jednom ze stanů. Tady už si mohou koupit občerstvení i ostatní návštěvníci. K dispozici budou i vydatnější, méně zdravé pokrmy jako párky či klobásy. Každý závodník si po závodě jednu z těchto možností může zdarma nabídnout. Při prezentaci na hlavní závod dostane každý jeden poukaz. Ani na tomto občerstvovacím místě není plné obsazení. Paní R. Mrkvanová k sobě bude potřebovat ještě jednoho pořadatele. [Příloha č.3 – personální obsazení]

4.3.7. Kontroly

Kontroly jsou nedílnou součástí každého závodu. Není tomu výjimkou ani u Šrubařova memoriálu. Je zde možná ještě větší riziko zkrácení tratě než u jiných závodů, kvůli jejímu specifickému tvaru viz Příloha č. 2. Značná část trati vede v obou směrech a trasa na otočku na pětikilometrovém okruhu se stále střetává s cestou zpět.

Velitelem kontrol na trati je paní Jaroslava Černochová. Na otočkách jednokilometrového, dvoukilometrového a tříkilometrového okruhu má vždy k dispozici jednoho pořadatele, který pečlivě zapisuje čísla všech projíždějících závodníků. Konkrétně to jsou páni J. Černochoch, Z. Pražák a R. Marek. Na otočce pětikilometrového kola je dvoučlenný tým páni P. Rampír a O. Jančák. Tato duplicita je odůvodněna velkým počtem startujících a

také proto, že závodníci absolvují více okruhů a mohlo by dojít k chybám v zapisování.
[Příloha č.3 – personální obsazení]

4.3.8. Fotograf

Funkci fotografa závodu vykonává jeden z hlavních organizátorů pan Lubomír Mazoch. Ten nebyl zařazen pod žádnou z předchozích sekcí a zodpovídá se pouze řediteli závodu. [Příloha č.3 – personální obsazení]

Pan Mazoch je amatérský fotograf, který už v minulosti vyhrál i soutěže. Má tedy dobrý cit a samozřejmě i výbavu, což je základním předpokladem dobré fotografie.

Pro jednoho fotografa je nemožné zachytit vše a pohybovat se po celé trati. Z analýzy fotografií posledního ročníku je zřejmé, že se pan Mazoch nejvíce pohyboval v prostoru stadionu, a na trati maximálně na dvoukilometrovém okruhu. Zachytil starty jednotlivých kategorií, průjezdy jednotlivými okruhy, a také dojezdy závodníků. Nesoustředil se však vždy jen na úplné čelo závodu, ale i na ostatní lyžaře, aby si i oni mohli ze závodu, kromě úžasného zážitku, odnést i nějakou tu památku. Nejlepší závodníky také nafotil na stupník vítězů. [19]

Fotky jsou po závodě roztríděny, ty nejlepší upraveny a umístěny na webové stránky. Kvůli jejich počtu se neukládají přímo na internetové stránky závodu, ale na oddílový profil na internetových stránkách <http://skifren.rajce.idnes.cz/>. Jsou veřejně přístupné a je na ně vždy odkázáno na oficiálních internetových stránkách závodu.

Některé z fotografií jsou využívány i na tvorbu propozic či jiných propagačních materiálů. Závod nemá osobu speciálně soustředěnou na marketing, a tak jeho funkce vykonávají pan Mazoch společně s ředitelem závodu Liborem Mikeskou.

4.4. Zrušení závodu

Vše probíhalo podle plánu a organizační výbor i s celým týmem směřovali k realizaci. Výška sněhové pokrývky na Pustevnách nebyla dostačující. Všichni se tedy obraceli k předpovědím počasí, a to konkrétně na internetových stránkách s jednou z nejpřesnějších předpovědí yr.no. Ty bohužel neukazovaly zlepšení, spíše naopak.

Z rozhodnutí organizačního výboru došlo v sobotu 1.2.2014, to znamená týden před dnem konání závodu, k jeho zrušení.

„Organizační výbor rozhodl o zrušení Šrubařova memoriálu, který se měl uskutečnit ve dnech 8. a 9. února 2014. Důvodem jsou stále nepříznivé sněhové podmínky, které se podle předpovědí nemají zlepšit ani v následujících dnech. Pokud by byla šance a možnost zorganizovat závod v nějakém náhradním termínu, budeme vás informovat.“ Toto prohlášení vydal pan Mikeska stejného dne na oficiálních internetových stránkách závodu. [19]

Tento den se tedy stal zlomovým. Organizátoři museli rozeslat všem přihlášeným oznámení o zrušení závodu. Jedna z podmínek registrace byla uvedení kontaktního údaje právě pro tento případ. Ke všem se tedy tato informace dostala s dostatečným předstihem. Ubytovaní si všichni závodníci zajišťovali sami, takže v tomto ohledu nevznikaly organizátorům žádné povinnosti a závazky.

Dále museli organizátoři zrušit, odvolat či odříct vše, co si doposud domluvili a zařídili. Kontaktovali Skialpin Pustevny, jenž měl upravovat běžecké tratě, a také Horskou službu, zajišťující případnou lékařskou pomoc.

Některé aktivity dospěly do neodvratné fáze. Sponzorské peníze od rodiny Šrubařovy dorazily na účet závodu již před zrušením závodu. Některé z nich už byly utráceny. Pan Mikeska sdělil, že výdaje byly na zhotovení návrhu diplomu, který se ovšem využije v příštím roce. Stejně tak všechny zbylé peníze budou použity na organizaci tohoto závodu v příštím roce. [emailová komunikace s L. Mikeskou]

4.4.1. Náhradní termín závodu

Ani další týdny nepřinesly do Beskyd výraznější ochlazení a sněhové srážky. Organizátoři tedy neměli možnost závod uskutečnit ani v jiném, než původně stanoveném termínu.

Organizační výbor v čele s panem Mikeskou se musel s letošním ročníkem Šrubařova memoriálu definitivně rozloučit. [emailová komunikace s L. Mikeskou]

5. Shrnutí

Organizování závodů je komplexní a dlouhodobá činnost. Řada rozhodnutí a úkonů musí být realizována se značným předstihem před samotným konáním závodu a management závodu nesmí nic opomenout.

V tomto konkrétním případě byl analyzován management závodu v běhu na lyžích – Šrubařova memoriálu.

Termín

Jako prvotní úkon se musí zvolit datum závodu. Ten se určuje už v letních měsících. Šrubařův memoriál má termín pevně dán s vazbou na jeho historii. V tomto ohledu je možné, aby si ředitel závodu vybral jeden ze dvou víkendů kolem 8.2, nebo jako letos, kdy toto datum připadlo na sobotu. Je nutné jej zvolit tak, aby nekolidovalo s obdobnými závody v okolí. V Moravskoslezském kraji má tento závod přednostní právo na volbu termínu, tudíž se zde žádný další závod nekoná. Ve Zlínském kraji, který hraničí s Moravskoslezským a jeho hranice protíná i samotnou trať závodu, tomu tam být nemusí. Letos k žádnému křížení termínů nedošlo, takže top manažer Libor Mikeska zvolil datum správně.

Sponzoři

V období mezi létem a zimou je třeba kontaktovat sponzory závodu a dojednat oboustranně přijatelné podmínky. Šrubařův memoriál má 3 hlavní sponzory a to rodinu Šrubařovu, jež poskytla na tento rok 65 000 Kč, firmu EPO s.r.o., která sponzorovala materiál a opravu na jeden z poškozených venkovních stanů, a také Spolchemii a.s.

Z informací bývalého ředitele závodu pana Káni vyplývá, že rodina Šrubařova je ochotna závod sponzorovat do 70. ročníku, a poté nejspíš spolupráci ukončí. Do budoucna to pro organizační výbor přináší velkou hrozbu nedostatku financí. Bude potřeba vyjednat buďto prodloužení sponzorství se současným sponzorem, nebo najít nového takto silného sponzora, či více menších, aby dokázali udržet alespoň stávající rozpočet a nebyli nuceni snížit úroveň tak oblíbeného závodu.

Schůze

V samotném zimním období už přípravy a práce ředitele i celého managementu vrcholí. Ředitel závodu komunikuje s organizačním výborem pomocí e-mailů a telefonu. Svolává také schůze organizačního výboru. Ta se letos uskutečnila pouze jedna a to 2. 1. 2014. Pozváni byli pouze Alena Lavičková – předsedkyně lyžařského oddílu TJ Frenštát pod Radhoštěm a sekretářka závodu, Lubomír Mazoch – trenér oddílu TJ Frenštát p.R. a fotograf závodu, Josef Káňa – bývalý předseda oddílu TJ Frenštát p.R. a bývalý ředitel závodu, moje osoba – pozorovatel.

Na této schůzi se vytvořila konečná podoba propozic. Vycházelo se přitom z propozic posledního ročníku, které se upravily do požadované podoby. Dále se řešilo personální obsazení jednotlivých pozic. Při skládání celého týmu se vycházelo taktéž z loňského roku. Pan Mikeska po schůzi osobně obvolával jednotlivé lidi s žádostí o pomoc i při letošním ročníku. Tato činnost by měla být převedena na manažery jednotlivých úseků, neměl by ji vykonávat top manažer.

Zároveň byli pověřeni zástupci jednotlivých úseků, aby zkontrolovali veškerý potřebný materiál. Při kontrole byla zjištěna závada na jednom venkovním stanu. Opravu zajistila a uhradila firma EPO s.r.o., sponzor závodu. Kontrolovala se také funkčnost čipů, aby závodníci nedostali nefunkční, což by mohlo ovlivnit regulérnost závodu. Stany kontroloval Jiří Novotný a čipy pan Jalůvka.

Pozvání bývalého ředitele závodu pana Káni mělo pozitivní dopad na schůzi i některá rozhodnutí ohledně závodu. Jeho přínosem byly hlavně jeho velké zkušenosti s pořádáním závodu. Věděl, co je třeba zajistit, jak vykonávat určité činnosti a měl i nové nápady, kterými by se dal závod ještě vylepšit.

Schůze byla vedena top manažerem Liborem Mikeskou, který uplatňoval demokratický styl řízení a každý z přítomných se měl možnost vyjádřit k jakékoliv záležitosti. Je to určitě správné řešení s ohledem na názory a pohledy jiných lidí.

Další schůze managementu se již nekonaly a pan Mikeska měl pouze osobní schůzku s Alenou Lavičkovou a Lubomírem Mazochem, na které vybírali ceny a dárkové předměty. Ředitel závodu měl v plánu ještě jednu schůzi přibližně týden před konáním závodu, ta se ale kvůli špatným sněhovým podmínkám a předpovědi počasí neuskutečnila.

I přesto si myslím, že by se minimálně představitelé manažerských pozic měli sejít alespoň třikrát. Posledního zasedání by se účastnil již celý výbor.

Zrušení závodu

Vše směřovalo k úspěšné realizaci závodu, počasí však organizátorům nepřálo, a proto se organizační výbor rozhodl závod odvolat. V tomto bodě byly zrušeny všechny domluvené služby. Nedošlo ani ke koupi cen pro vítěze. Závodníci byli uvědomeni skrze povinné kontaktní údaje. V tomto ohledu nelze managementu nic vytknout.

Tento závod není finančně zabezpečen na to, aby si mohl dovolit zasněžovat trať umělým sněhem a odvrátit tak nepříznivé vlivy počasí. Navíc by bylo třeba zasněžit celý pětikilometrový okruh, což je značná délka například i pro Nové Město na Moravě, kde se konají závody Mistrovství světa a světových pohárů jak v běhu na lyžích, tak v biatlonu, a měli zde uměle zasněžený pouze 2,5 kilometru dlouhý okruh.

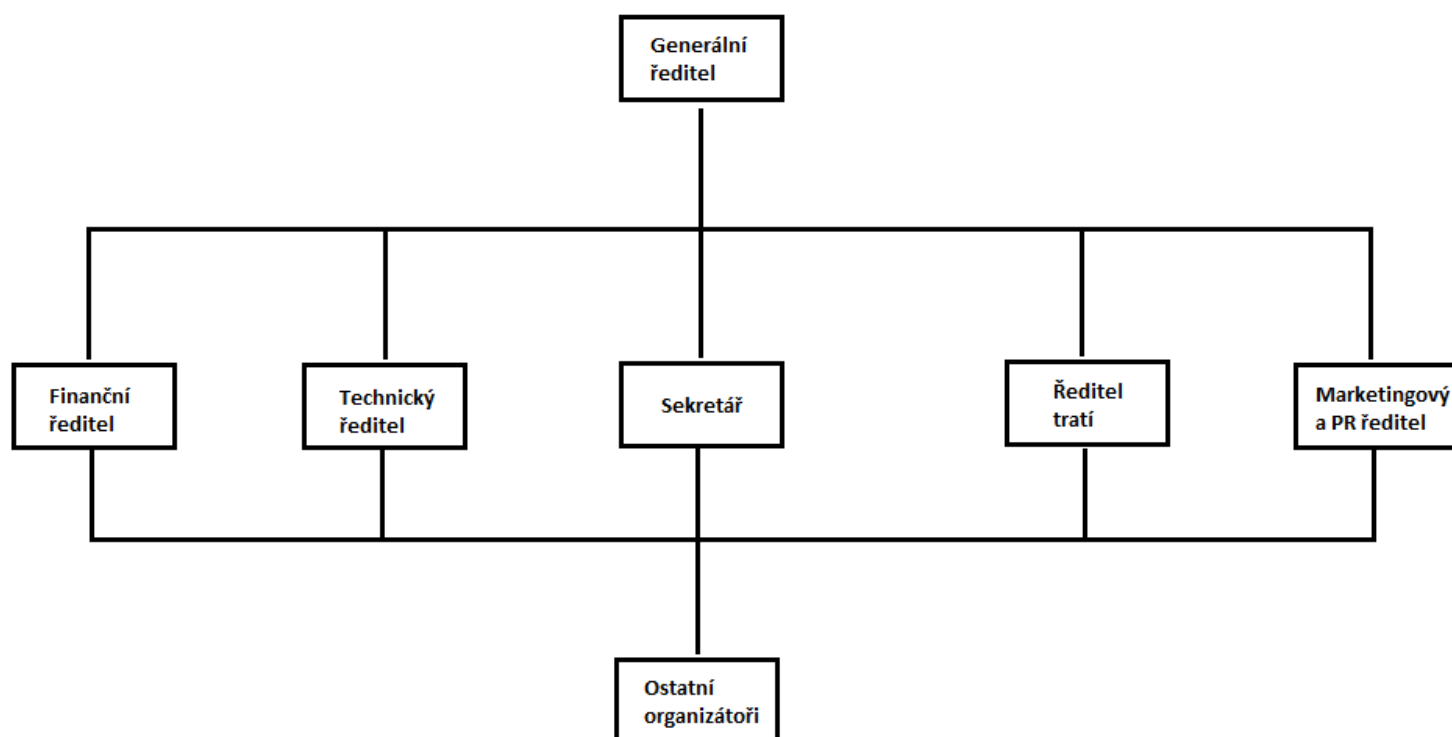
Přesun na jiné místo pro organizátory taktéž nepřipadal v úvahu. V Beskydech není místo, kde by bývalo více sněhu a bylo možné tam závod uskutečnit. Organizování závodu například na Pradědu v Jeseníkách je z logistického hlediska taktéž nemožné.

Zdá se tedy, že je organizační výbor značně závislý na počasí a aktuální sněhové pokrývce. S tímto problémem se však v letošním roce potýkala celá řada závodů. Ze závodů podobných Šrubařově memoriálu se uskutečnil pouze jeden, a to „Šumavský maraton“, který má díky svým sponzorům a zařazení do seriálu „Stopa pro život“ zcela jiné možnosti. Kromě zbylých závodů tohoto seriálu se neuskutečnil ani jeden ze závodů „SkiTour“, včetně „Jizerské padesátky“, zařazené do světových sérií „Swix Ski Classics“ a „Fis Marathon Cup“. Člověk počasí ovlivnit nedokáže, a takováto sněhově nepříznivá zima se může kdykoliv opakovat. Management s takovouto situací musí počítat a být na ni patřičně připraven.

Organizační struktura

Problémem z mého pohledu představovalo neúplné personální obsazení všech stanovišť. Management měl stále ještě týden k dispozici, aby všechny posty obsadil. Bylo by ale lepší mít celý tým kompletní, ba naopak mít v záloze alespoň dva lidi, kteří by v případě vypadnutí někoho z týmu mohli zaskočit, a závodu to nezpůsobilo žádnou újmu.

Zároveň bych doporučoval změnit Organizační strukturu, která je v současné podobě podle mého názoru rozčleněna špatně. Nahradil bych ji Funkcionální strukturou, která by lépe určila jednotlivé funkce, pozice, a vztahy nadřízenosti. Schéma této struktury je znázorněno na obrázku 5.1. Je inspirována funkcionální strukturou, kterou můžeme vidět na obrázku 2.1.



Obr. 5.1 Navrhovaná organizační struktura – vlastní vyhotovení

Kromě změny struktury by bylo vhodné zřídit úsek managementu a PR, který by měl na starosti tvorbu propozic, letáků, pořizování a zveřejňování fotografií a také správu internetových stránek. Většinu těchto činností má nyní na starosti ředitel závodu, ve spolupráci s fotografem Lubomírem Mazochem.

6. Závěr

Už léta jsem znal Šrubův memoriál z opačného, závodnického pohledu. Analýza managementu závodu, pro mě byla něčím novým. Navíc se práce nevyvíjela směrem, který jsem si představoval, tedy ke skutečné realizaci celého projektu, vlivem nepříznivých sněhových podmínek byl totiž závod zrušen.

Cíl své práce, tedy **analyzovat management** závodu a navrhnout doporučení na zlepšení jeho práce v budoucích ročnících, se mi i přes výjimečnost situace podařilo naplnit.

Ředitel závodu správně zvolil **datum** konání, které nekoliduje s dalšími závody v okolí.

Zjistil jsem, že za závodem stojí silný **sponzor**, který však přislíbil podporu do 70. ročníku, po němž se chystá spolupráci ukončit. Je to jedna z velkých hrozeb do budoucna.

Schůze organizačního výboru se konala pouze jedenkrát, a to v nejužší sestavě. V tomto ohledu bych doporučoval uspořádat alespoň 3 přípravné schůze, místo dvou naplánovaných, z kterých se uskutečnila pouze jedna. Schůze svolává top manažer Libor Mikeska.

Odhalil jsem i nedůsledné **personální obsazení** některých stanovišť, které bych do dalších ročníků doporučil zaplnit již předem a ne na poslední chvíli. Neměl by je obsazovat top manažer, jak tomu bylo doposud, ale middle management pro své úseky činností.

Zabránit **zrušení závodu** nebylo v silách managementu. Veškeré činnosti ve fázi zrušení však provedl správně.

Problém se ukázal v **organizační struktuře**, která není příliš přehledná a řadu činností musí provádět samotný top manažer. Navrhoval bych tedy změnu k **Funkcionální struktuře**, kde jsou za jednotlivé úseky činností zodpovědní jejich ředitelé. Jasněji by byly dány kompetence a zodpovědnost za jednotlivé činnosti.

V souvislosti s tím by bylo vhodné vytvořit **marketingový** a **PR** úsek, který by v případě tohoto závodu mohl být spojen do jednoho.

SWOT analýza, která se často používá, mi přišla v tomto výjimečném případě neobjektivní, a proto jsem se jí nezabýval.

Výsledky mého šetření jsou ve své podstatě jedinečné, protože se vymykají standardní situaci uskutečnění závodu. Označil bych je za „**Případovou studii**“ či „**Krizový scénář**“, se kterým se musí počítat i do příštích let, kdy může být opět sněhově nepříznivá zima. Výsledky mé práce mohou být využity manažery jiných závodů, jež potká stejně tíživá situace, jako pořadatele 66.ročníku Šrubařova memoriálu.

Seznam použité literatury

1. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.
2. DURDOVÁ, Irena. *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. Ostrava: Ekonomická fakulta VŠB-TU Ostrava, 2012. ISBN 978-80-248-2529-8.
3. KOTLER, Philip a Kevin Lane Keller. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
4. LEDNICKÝ, Václav. *Stručná učebnice základů managementu*. Ostrava: Repronis, 2008. ISBN 978-80-7329-201-0.
5. SOUMAR, Libor a Emil Bolek. *Běh na lyžích*. Praha: Grada Publishing a.s., 2000 ISBN 978-80-247-3966-3.
6. LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011 ISBN 978-80-247-7229-5.
7. MLÁDKOVÁ, Ludmila, Petr Jedinák a kolektiv. *Management*. Aleš Čeněk, 2009 ISBN 978-80-738-0230-1

Internetové zdroje

8. *Management – Ekonomie* [online]. [cit. 2014-1-10], Dostupné z: <http://www.studijni-svet.cz/management-ekonomie/>
9. *Manažer (Manager)* [online], poslední aktualizace: 19. 11. 2012. [cit. 2014-1-10], Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazer>
10. *Organizační struktura (formální)* [online], poslední aktualizace 7. 6. 2013. [cit. 2014-1-19], Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/formalni-organizacni-struktura>
11. *Funkcionální organizační struktura* [online], poslední aktualizace 30. 5. 2013. [cit. 2014-1-19], Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/funkcionalni-organizacni-struktura>
12. *Liniová organizační struktura* [online], poslední aktualizace 15. 5. 2013. [cit. 2014-1-19], Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/liniova-organizacni-struktura>
13. *Maticová organizační struktura* [online], poslední aktualizace 29. 5. 2013. [cit. 2014-1-19], Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/maticova-organizacni-struktura>
14. *Štábně liniová organizační struktura* [online], poslední aktualizace 21. 5. 2014. [cit. 2014-1-19], Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/stabne-liniova-organizacni-struktura>
15. *Classic Ski Techniques* [online], [cit. 2014-2-3], Dostupné z: <http://biomekanikk.nih.no/xchandbook/ski2.html>
16. *Ski Skating Techniques* [online], [cit. 2014-2-3], Dostupné z: <http://biomekanikk.nih.no/xchandbook/ski3.html>
17. *Metody Sběru dat* [online], [cit. 2014-2-14], Dostupné z: <http://vyzkumy.knihovna.cz/ucebnice/metody-sberu-dat>
18. *Dotazníkový výzkum* [online] [cit. 2014-2-14], Dostupné z: <http://vyzkumy.knihovna.cz/ucebnice/dotaznikovy-pruzkum>
19. Oficiální stránky Šrubařova memoriálu [online], Dostupné z: <http://srubaruv-memorial.webnode.cz/>
20. *Kalendář závodů* [online], [cit. 2014-2-16], Dostupné z: <http://www.czech-ski.com/beh-na-lyzich/dokumenty>

Seznam zkratek

SLČR – Svaz lyžařů České republiky

MČR – Mistrovství České republiky

TJ Frenštát p.R. – Tělovýchovná jednota Frenštát pod Radhoštěm

OV – Organizační výbor

OS – Organizační struktura

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9.5.2014

.....*Michal Marek*.....

jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

- 1. Propozice**
- 2. Mapa a profil tratě**
- 3. Personální obsazení**

Příloha č.1 – Propozice

ŠRUBAŘŮV MEMORIÁL 66. ROČNÍK

25km klasika+25km volně = Šrubařova 50-tka

Pustevny, 8. a 9. února 2014

Krajský závod
Hledáme nové talenty

Datum závodu: sobota 8.2.2014 – Krajský závod
Hledáme nové talenty
(klasicky všechny kategorie)
neděle 9.2.2014 – volně, nejmladší kategorie
klasicky

Pořadatel: TJ Frenštát p.R. - oddíl běžeckého lyžování

Místo konání: běžecký areál Pustevny

Sobota 8.2.2014 - klasicky (hromadný start po vlnách)

Start	Kategorie	Ročník	Trat'
10:00 h	Benjamínci	08 a mladší	0,4 km
	Minižákyně	06 – 07	0,4 km
	Minižáci	06 – 07	0,4 km
	Nejmladší žákyně	04 – 05	1 km
	Nejmladší žáci	04 – 05	1 km
	Žačky mladší	02 – 03	2 km
	Žáci mladší	02 – 03	2 km
	Žačky starší	00 – 01	4 km
	Žáci starší	00 – 01	4 km
	Dorostenky mladší	98 – 99	5 km
	Dorostenci mladší	98 – 99	10 km
	Dorostenky starší	96 – 97	10 km
	Dorostenci starší	96 – 97	15 km
11:00 h	Ženy, Juniorky	79 – 95	25 km (5x5 km)
	Muži, Junioři	79 – 95	
	Ženy starší	78 a starší	
	Muži starší	65 – 78	
	Veteráni mladší	55 – 64	
	Veteráni starší	54 a starší	

Neděle 9.2.2014 – klasicky (hromadný start po vlnách)

Start	Kategorie	Ročník	Trat'
10:00 h	Benjamínci	08 a mladší	0,4 km
	Minižákyně	06 – 07	0,4 km
	Minižáci	06 – 07	0,4 km
	Nejmladší žákyně	04 – 05	1 km
	Nejmladší žáci	04 – 05	1 km

Neděle 9.2.2014 - volně (hromadný start po vlnách)

Start	Kategorie	Ročník	Trat'
10:15 h	Žačky mladší	02 – 03	2 km
	Žáci mladší	02 – 03	2 km
	Žačky starší	00 – 01	4 km
	Žáci starší	00 – 01	4 km
	Dorostenky mladší	98 – 99	5 km
	Dorostenci mladší	98 – 99	10 km
	Dorostenky starší	96 – 97	10 km
	Dorostenci starší	96 – 97	15 km
11:00 h	Ženy, Juniorky	79 – 95	25 km (5x5 km)
	Muži, Junioři	79 – 95	
	Ženy starší	78 a starší	
	Muži starší	65 – 78	
	Veteráni mladší	55 – 64	
	Veteráni starší	54 a starší	

Přihlášky:

Na e-mail: tifrenstat@quick.cz

Na přihlášce uveďte kontakt pro případ odvolání závodu.

Přes internet: www.skifren.cz (odkaz Šrubařův memoriál www.srubaruv-memorial.webnode.cz)

Uzávěrka přihlášek: čtvrtek 6.2.2014

Prezentace:

Závodní kancelář v prostoru startu a cíle.

- 8:15 až 9:15 hod. (pro tratě do 25km)
- 9:00 až 10:00 hod. (pro trať 25 km)

Startovné:

Hlavní závod - přihlášení v řádném termínu na oba dva dny 300,-Kč
 - přihlášení v řádném termínu pouze na jeden den 200,-Kč
 - přihlášení po uzávěrce +50,-Kč

- 
- Ostatní - přihlášení v řádném termínu 30,-Kč
- přihlášení po uzávěrce 60,-Kč

Ceny a odměny:

Vyhodnocení se provádí v jednotlivých kategoriích každý den zvlášť. Nejlepší 3 účastníci závodu na 25km v každé kategorii obdrží věcné odměny. Navíc budou v neděli vyhlášeni i nejlepší závodníci za oba dva dny, včetně tzv. Šrubařovy 50-tky (25km klasicky + 25km volně), kteří obdrží pohár.

Občerstvení:

Bufet v prostoru startu a cíle, bufet u lanovky.

Upozornění:

Závodníci, činovníci, doprovod – s platným průkazem SLČR jsou pojištěni. Ostatní účastníci se závodu zúčastňují na vlastní nebezpečí. Konec hlavního závodu na 25 km, resp. uzavření průjezdu do dalšího kola bude 1,5 hodiny po startu poslední vlny. Výsledky i operativní informace naleznete na webu www.skifren.cz a www.srubaruv-memorial.webnode.cz. V případě nepříznivých sněhových podmínek bude závod zrušen.

Informace:

- ing. Libor Mikeska, tel.: 737 286 286
- Mgr. Alena Lavičková, tel.: 732 904 052

Činovníci závodu:

Ředitel: ing. Libor Mikeska
Sekretář: Mgr. Alena Lavičková

**Hlavní sponzoři závodu:
SPOLCHEMIE
a rodina Šrubařova.**



Příloha č. 2 – Mapa a profil tratě

Lyžařský běžecký areál Pustevny

Závodní tratě

Okruh 5km

délka 4818m

výškový rozdíl (HD) 56m

maximální stoupání (MC) 37m

celkové stoupání (TC) 153m

nejnižší bod 1012m.n.m.

nejvyšší bod 1068m.n.m.



Příloha č. 3 – personální obsazení

Zařazení (Stanoviště)	Ideální počet	Návrh obsazení		
		Sobota 8.2.	Neděle 9.2.	Pozn.
Výpočetní středisko (prezentace, výběr startovního, startovka, výsledky)				
Velitel	1	E. Hanzelková	E. Hanzelková	
Mládež	3	D. Jalůvka L. Besedová	D. Jalůvka L. Besedová	
Dospělí	3	J. Fajkus A. Lavičková	J. Fajkus A. Lavičková	
Stadion				
Velitel	1	J. Hanzelka	J. Hanzelka	
Startér	1	J. Novotný	J. Novotný	
Řazení na startu	1	P. Lavička ?	P. Lavička ?	
Řazení před startem	2	V. Zela ? J. Beseda ?	V. Zela ? J. Beseda ?	
Vydávání čipů, kontrola startovky	2	R. Bryknarová S. Bunčková ?	R. Bryknarová S. Bunčková ?	
Měření v cíli	6	J. Káňová M. Novotná Z. Murasová ? Adamčíková K. ? M. Hrachová ? R. Mráz ?	J. Káňová M. Novotná Z. Murasová ? Adamčíková K. ? M. Hrachová ? R. Mráz ? S. Srníčková	
Sběr čísel a čipů	2			
Moderátor	1	Mynářová P.		
Dohled nad vyjetím tratí	1	Schwarz J.		
Zdravotník	1	Horská služba		
Kontroly				
Velitel	1	J. Černochová	J. Černochová	
Stanoviště 1km	1	J. Černoch	J. Černoch	
Stanoviště 2km	1	Z. Pražák ?	Z. Pražák ?	
Stanoviště 4km	1	R. Marek ?	R. Marek ?	
Stanoviště 5km	2	P. Rampír ? O. Jančák ?	P. Rampír ? O. Jančák ?	
Průběh do dalších kol	2			
Občerstvení				
V cíli	2	Blechová	Blechová	
V průběhu do dalších kol	4	R. Bryknarová	R. Bryknarová	
Bufet	2	R. Mrkvanová	R. Mrkvanová	
Další				
Foto	1	L. Mazoch	L. Mazoch	